

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ROSANE JOVINA DA SILVA**

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM EMPRESA DE ECONOMIA MISTA:  
CORRELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO  
DENTRO DO PLANO DE CARGOS CONSIDERANDO A MERITOCRACIA**

**CURITIBA**

**2019**

**ROSANE JOVINA DA SILVA**

**DESENVOLVIMENT PROFISSIONAL EM EMPRESA DE ECONOMIA MISTA:  
CORRELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO  
DENTRO DO PLANO DE CARGOS CONSIDERANDO A MERITOCRACIA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em GESTÃO ESTRATÉGICA, do Setor de ADMINISTRAÇÃO, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Simone Ramos

**CURITIBA**

**2019**

## **Desenvolvimento profissional em empresa de economia mista: Correlação da avaliação de desempenho e desenvolvimento dentro do plano de cargos considerando a meritocracia**

**Rosane Jovina da Silva**

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi verificar a contribuição do sistema de avaliação de desempenho para a aplicação da meritocracia no desenvolvimento profissional dentro do plano de cargos, para os empregados da carreira administrativa de uma empresa de economia mista do sul do País. Para a busca dos resultados, foi realizada pesquisa quantitativa-qualitativa, com dados obtidos através da aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, utilizamos também a técnica de análise documental. Os resultados mostraram que 72% dos pesquisados afirmaram que o cargo que ocupam está de acordo com a avaliação de desempenho e apontam benefícios obtidos pelos seus resultados; para os que não pretendem seguir a função gerencial, que corresponde a 20% dos entrevistados, há unanimidade em afirmar que o plano de cargos não atende suas expectativas. Ao final deste estudo, concluiu-se então que há um alinhamento do sistema de avaliação de desempenho com o desenvolvimento profissional, e expectativas que não são atendidas pelo plano de cargos.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento profissional. Avaliação de desempenho. Meritocracia.

### **1 INTRODUÇÃO**

Um sistema de avaliação de desempenho que estabeleça critérios e deixe claro o que a empresa espera de seus funcionários, é uma ferramenta de gestão imprescindível para que a organização possa utilizar a meritocracia na aplicação de promoções, reconhecimentos, recompensas e desenvolvimento dentro do plano de cargos.

Com base nesta afirmação, esta pesquisa se propôs a identificar como o sistema de avaliação de desempenho contribui para a aplicação da meritocracia no

desenvolvimento profissional dentro do plano de cargos para funcionários da carreira administrativa em um setor de uma empresa de economia mista do sul do País.

O objeto deste estudo foi o setor de serviços operacionais de uma grande empresa de economia mista, a qual tem um organograma bem específico, em função das características do ramo em que atua, o quadro de funcionários é distribuído em 48 unidades, agrupadas de forma regionalizada e mais uma área de procedimentos; cada unidade possui uma gerência, funcionários da carreira administrativa, operacional e técnica. O foco deste estudo foram os profissionais da carreira administrativa, que de acordo com cada unidade é composto de 2 a 5 profissionais desta, incluímos os profissionais que estão na função gerencial que em sua maioria advém da carreira administrativa.

Por tratar-se de uma empresa de economia mista, o recrutamento é realizado por concurso público, cujo pré-requisito é a formação no ensino médio. O plano de cargos, com promoções horizontais e verticais, com possibilidade de ascensão à função gerencial, que ocorrem por designação, não está inserido no plano. Tal ascensão considera diversos fatores, que apesar de não contemplarem o plano de cargos, integram o sistema de avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento e banco de talentos.

Para auxiliar no objetivo deste estudo, verificamos a existência de um programa de avaliação de desempenho e quais as competências necessárias para que o profissional obtenha uma avaliação de alto nível.

Identificamos os critérios definidos no plano de cargos para promoção funcional e salarial.

Analisamos a consistência entre tempo de serviço e cargo.

Avaliamos o conhecimento dos funcionários quanto ao programa de avaliação de desempenho e os critérios para o desenvolvimento dentro do plano de cargos.

Os resultados irão contribuir para que a organização busque maior alinhamento do programa de avaliação de desempenho e promoções no plano de cargos considerando tanto a promoção funcional como salarial, tomando como ponto de partida a meritocracia para a aplicação de reconhecimento e recompensas; a análise do plano de cargos para que crie oportunidades de desenvolvimento profissional para os que não pretendem seguir a função gerencial, que está muito mais atrelada a perfil do que a habilidades e competências, evitando profissionais

desmotivados por não terem perspectivas de carreira. Oportunizamos também o conhecimento das sugestões para melhoria do processo do ponto de vista dos pesquisados.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Duarte (2011, p. 1471) avaliação de desempenho é a “Técnica metodológica de verificação da capacidade do empregado no trabalho para avaliar sua eficiência ou aptidão funcional.”, interpretamos que todos devem ser avaliados utilizando os mesmos critérios desde que estejam no mesmo nível profissional, considerando que desempenho profissional é a “Condição de trabalho que qualifica e habilita profissionalmente aquele que a possui.” (DUARTE, 2011, p. 4097).

Importante ressaltar as diferenças entre plano de cargos e salários e plano de carreiras, onde o primeiro refere-se ao enquadramento salarial considerando exclusivamente as funções, quando o segundo considera as qualificações do funcionário, segundo Duarte (2011, p. 10082) plano de cargos e salários é o “Conjunto de normas funcionais dos cargos e respectivos salários, enquadrando-os por classes segundo gradações determinantes das remunerações.”, e plano de carreira é o “Conjunto de normas funcionais dos serviços e dos quadros de pessoal, enquadrando-os por carreiras, nas quais os funcionários têm acesso a cargos compatíveis com suas qualificações, proporcionando-lhes melhores condições de remuneração.”

Consideramos ainda um conceito mais abrangente, o PCCS – Plano de cargos, carreiras e salários, que considera a função, qualificação, habilidades, competências e acompanhamento para as promoções salariais:

Instrumento organizacional do capital humano fundamentado em levantamentos das tarefas e descrições de funções, com avaliação de pessoas, desde o momento em que são admitidas até suas movimentações horizontais (por mérito) e verticais (por promoções), estabelecendo um sistema de cargos e funções, com adequadas e justas remunerações, fundamentadas nas competências e habilidades, constituindo as carreiras na estrutura da organização. O PCCS integra o *plano de cargos e salários* e o *plano de carreiras*, em contraste com a forma isolada adotada por grande parte das instituições. (DUARTE, 2011, p. 10082).

Dois outros conceitos são de suma importância para a abordagem do tema, apesar de muito utilizado, o termo meritocracia dá a ideia muito ampla das questões alinhadas a uma avaliação justa, segundo Duarte (2011, p.8819) meritocracia é uma “(1) Fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela.”, já o termo merecimento, mesmo citando o servidor público, tem uma definição mais específica, uma vez que é o “Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria.” (DUARTE, 2011, p. 8818).

Para Barbosa “A meritocracia é um dos principais sistemas de hierarquização social da sociedade moderna. Podemos defini-la como um conjunto de valores que postula que as posições sociais dos indivíduos na sociedade devem ser resultado do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais.”, podemos utilizar perfeitamente este conceito para as organizações, uma vez que há um reconhecimento pelos resultados de cada indivíduo.

Em uma abordagem quanto a meritocracia e a avaliação de desempenho, levantamos ainda uma questão cultural, onde a cobrança de resultados é interpretada como autoritarismo:

A meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram questões polêmicas para a administração, e especificamente no Brasil. Até porque não existe aqui uma ideologia meritocrática fortemente estabelecida na sociedade, mas sim sistemas e discursos meritocráticos. Entre nós existe, do ponto de vista do sistema cultural, a ideia de que cobrar resultados e ainda por cima mensurá-los, é uma atitude profundamente autoritária. Avaliar serviço, público então, é muito mais complicado. Existe nas representações coletivas brasileiras uma relação grande entre competição, cobrança de resultados e desempenho como procedimentos e processos autoritários, e não como processos funcionais ou de hierarquizar pessoas no interior de um todo para fins específicos. Além disso, existe uma identificação entre processos democráticos com meritocráticos. Nem todos os processos democráticos são meritocráticos e nem todos os processos meritocráticos podem e/ou devem ser democráticos. (BARBOSA).

Importante a contribuição de uma pesquisa realizada com servidores da administração direta e indireta, neste caso empresas de economia mista, em referência as práticas de avaliação e reconhecimento da atuação profissional com base em um cenário meritocrático:

Primeiro, quase todos concordam, em tese, que o desempenho dever ser o principal, se não o único, critério de avaliação dos funcionários. Portanto, do ponto de vista representacional, as pessoas se dizem adeptas de uma meritocracia. Segundo, todos estão insatisfeitos com o atual sistema, pois, além de não funcionar – em muitos lugares está suspenso –, muitas pessoas nem sabem que um dia existiu alguma forma de avaliação. O tipo de sistema de avaliação, o processo, o modo como é realizado, os avaliadores, tudo é criticado. Terceiro, a desconfiança acerca do sistema é total. Ninguém confia nos resultados. Verifiquei que as pessoas normalmente, consideram injustos os critérios (79,1%), o mesmo valendo para os avaliadores (50,7%). Em regra, os mais bem avaliados são vistos como apadrinhados, puxa-sacos dos chefes, etc., mesmo que sejam reconhecidos como bons profissionais de alto desempenho. Ou seja, quem não recebe boa avaliação em geral não legitima a boa avaliação alheia. Quarto, descobre que a antiguidade como critério de ascensão vertical é vista como mal necessário por 54,8%, na medida em que corrige as injustiças da avaliação de desempenho. Ao mesmo tempo, é vista como incentivo à acomodação do funcionário, uma vez que, trabalhando ou não, o funcionário é promovido. Os outros 46% consideram que a antiguidade deve ser valorizada. Mas ninguém a quer fora dos sistemas, o que mostra que 54% desconfiam dos critérios utilizados. Por fim, mas não menos importante, constatei que os chefes não gostam de avaliar porque isso sempre gera insatisfação entre os funcionários. Querendo evitar tensões dessa natureza, eles tendem a avaliar todos positivamente. (BARBOSA, 1999, p. 54 apud NOGUEIRA, OLIVEIRA, PINTO, 2008).

### 3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho é de natureza quantitativa/qualitativa, procuramos elencar dados estatísticos e identificar opiniões do grupo pesquisado, de caráter exploratório/explicativa, além de buscar familiaridade com o problema proposto, descrevemos os fatores que contribuem para os resultados identificados, quanto a temporalidade, a coleta de dados foi realizada através de questionário utilizando perguntas abertas e fechadas.

Tratando-se de um estudo de caso simples, para a coleta e análise de dados, foi utilizada a técnica de triangulação, sendo necessário o acesso a documentação quanto ao plano de cargos e programa de avaliação de desempenho e aplicação de questionário.

A princípio foi desenvolvido um questionário com 3 grupos de questões, sendo o primeiro grupo com perguntas fechadas, com múltiplas alternativas de respostas, o segundo grupo adotamos uma escala de 0 a 10, utilizada para avaliação de expectativas e influências, sendo mais próximo do 1 com menos relevância e mais próximo de 10 muito relevante, o terceiro grupo com questões abertas, teve o objetivo de coletar sugestões e opiniões dos respondentes.

Para o segundo grupo de questões, agrupamos as respostas entre 0 e 4, como pouca/baixa relevância, as respostas entre 5 e 7 como média relevância e as respostas entre 8 e 10 como alta relevância.

Os dados referentes a cargo, tempo de serviço e função, foram cedidos pela área de procedimento que permitiu uma análise da relação existente entre o cargo e o tempo, onde agrupamos os profissionais com mesmo cargo e a média de tempo de serviço destes.

O plano de cargos e o programa de avaliação de desempenho foram obtidos por consulta na rede fechada de internet da corporação, a qual optamos por não trazer imagens divulgadas na mesma, mas explicar de forma que retrate cada item sem referência direta ao que estava publicado, essas informações foram resumidas nos apêndices deste artigo.

O questionário aplicado de forma aleatória, com perguntas abertas e fechadas, teve por objetivo identificar o perfil profissional dos entrevistados, bem como o enquadramento dentro do plano de cargos, o conhecimento quanto ao programa de avaliação, a expectativa de crescimento profissional e a relação com a avaliação de desempenho.

Diante do percentual de gerentes que responderam o questionário, os resultados foram divididos em 2 grupos, os que estavam em função gerencial, que serão referenciados como “gestores” na apresentação dos resultados, e os profissionais que desempenham outras funções, referenciados como “administrativos”.

Como a proposta era desenvolver um trabalho dentro da empresa em que atuamos, o fato de estarmos inseridos no quadro de funcionários da área, tivemos acesso a conversas que não caracterizaram entrevistas, que contribuíram para o conhecimento de fatores não encontrados nos materiais disponibilizados, publicados na net e nem citados nos questionários. O que levantou uma questão quanto aos diversos fatores que consideram a aplicação da meritocracia, tais como a existência do banco de talentos que não será aprofundado neste estudo.

Para os gráficos, optamos por utilizar cores que chamassem a atenção dos leitores, sendo a cor vermelha para as questões negativas e de baixa relevância, a cor azul para as questões positivas e de média relevância, a cor verde ou laranja para alta relevância e a cor cinza para respostas nulas.



#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os dados disponibilizados, havia 218 empregados na carreira administrativa enquadrados nos cargos de nível I ao VII, observamos que há uma relação concisa do tempo de serviço com o cargo do profissional: à medida que se evolui na carreira, a média de tempo de serviço também aumenta (TABELA 1). Dentre estes, 46 empregados estavam na função gerencial, os enquadramentos destes profissionais variam do nível III ao VII (TABELA 2).

TABELA 1 – PROFISSIONAIS POR CARGO E MÉDIA DE TEMPO DE SERVIÇO

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tempo de Serviço (média em anos)</b>
PROFISSIONAL NIVEL I	10	11,5
PROFISSIONAL NIVEL II	20	6,9
PROFISSIONAL NIVEL III	29	10,9
PROFISSIONAL NIVEL IV	99	15,9
PROFISSIONAL NIVEL V	30	23,7
PROFISSIONAL NIVEL VI	22	25,8
PROFISSIONAL NIVEL VII	8	29,5

FONTE: a autora (2019)

NOTAS: Base Abril

TABELA 2 – PROFISSIONAIS EM FUNÇÃO GERENCIAL POR CARGO E TEMPO DE SERVIÇO

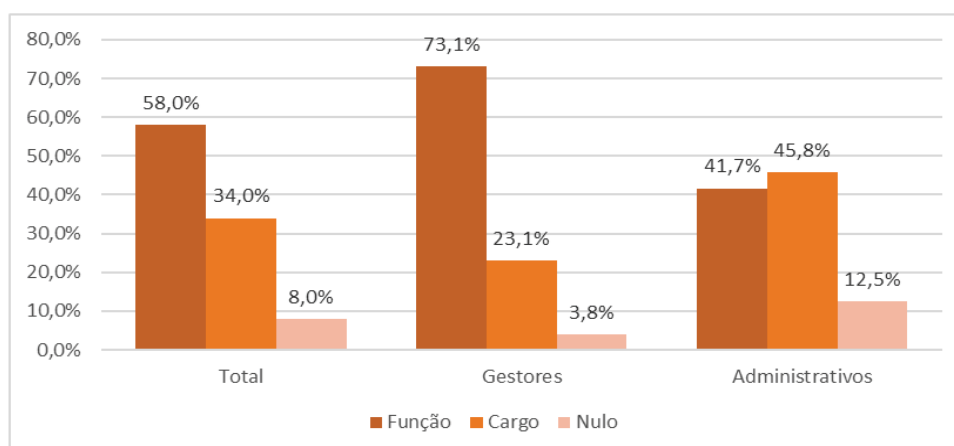
<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tempo de Serviço (média em anos)</b>
PROFISSIONAL NIVEL III	2	10
PROFISSIONAL NIVEL IV	8	12,9
PROFISSIONAL NIVEL V	13	16,8
PROFISSIONAL NIVEL VI	17	25,4
PROFISSIONAL NIVEL VII	6	28,7

FONTE: a autora (2019)

NOTAS: Base Abril

Em relação ao conhecimento do plano de cargos, questionamos qual o maior cargo possível de se alcançar dentro da área, 58% responderam que o maior cargo está relacionado a uma função gerencial, 34% citaram um dos sete níveis de cargo possíveis e 8% não responderam. Dentre os “administrativos”, 45,8% citaram um dos sete níveis de cargo possíveis.

GRÁFICO 1 – CONHECIMENTO DO PLANO DE CARGOS



FONTE: a autora (2019)

Apresentamos na TABELA 3 as respostas obtidas com a questão: “Na sua área, qual o maior cargo que você pode chegar dentro da empresa?”.

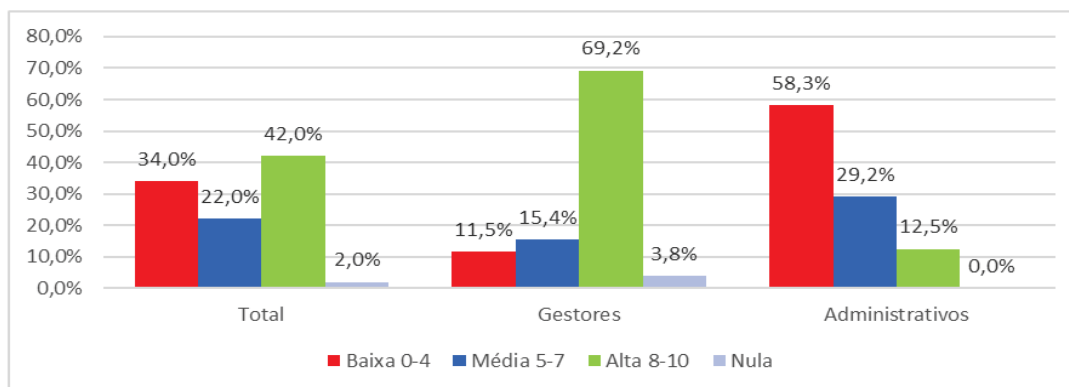
TABELA 3 - CONHECIMENTO DO PLANO DE CARGOS

CARGO/FUNÇÃO CITADOS	TOTAL	GESTORES	ADMINISTRATIVOS
Diretor	10,0%	19,2%	0,0%
Superintendente	14,0%	23,1%	4,2%
Departamento	10,0%	19,2%	0,0%
Gerente	24,0%	11,5%	37,5%
Nível VII	16,0%	19,2%	12,5%
Nível VI	6,0%	3,8%	8,3%
Nível V	4,0%	0,0%	8,3%
Nível IV	6,0%	0,0%	12,5%
Nulo	10,0%	3,8%	16,7%

FONTE: a autora (2019)

Quanto a expectativa de chegar ao maior cargo dentro da área, 34% atribuíram nota de 0 a 4, 22% nota de 5 a 7, 42% nota de 8 a 10 e 2% não responderam. Dentre os “administrativos” a baixa expectativa atingiu 58,3% dos pesquisados.

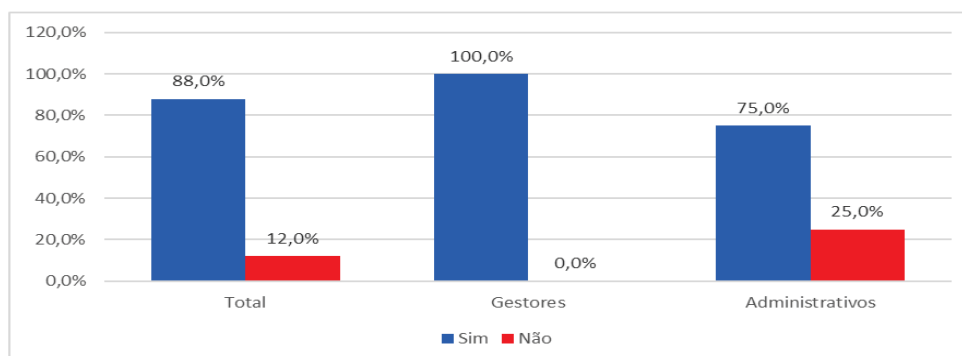
GRÁFICO 2 – EXPECTATIVA QUANTO AO PLANO DE CARGOS



FONTE: a autora (2019)

Quanto ao conhecimento dos critérios adotados para desenvolvimento dentro da área, 88% dos pesquisados responderam que conhecem os critérios e 12% responderam que não. Dentre os “administrativos”, 75% responderam que conhecem os critérios para o seu desenvolvimento profissional dentro da área.

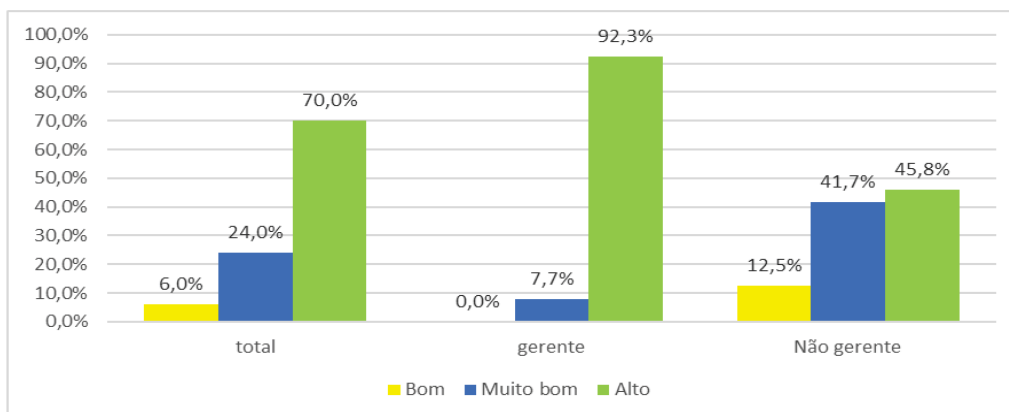
GRÁFICO 3 – CONHECIMENTO DOS CRITÉRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



FONTE: a autora (2019)

Em relação a pergunta referente ao resultado da última avaliação de desempenho, 6% responderam “Bom desempenho”, 24% responderam “Muito Bom desempenho” e 70% responderam “Alto desempenho”.

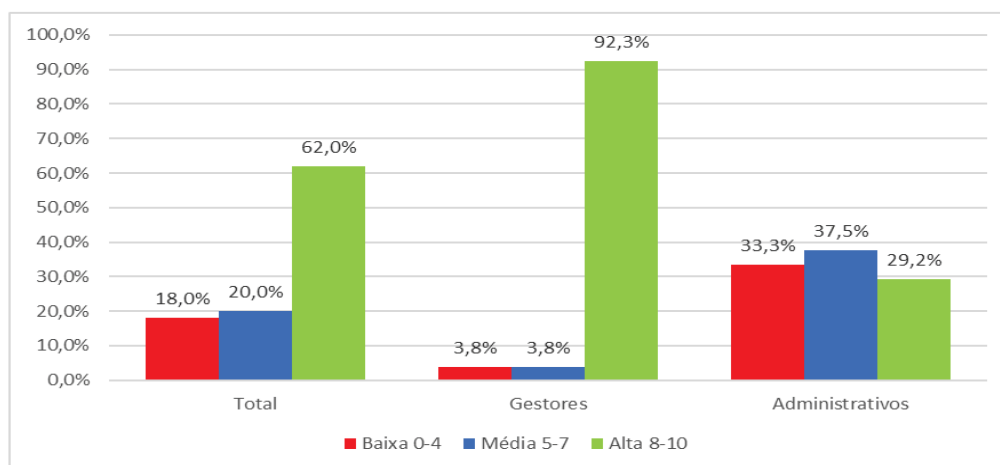
GRÁFICO 4 – RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FONTE: a autora (2019)

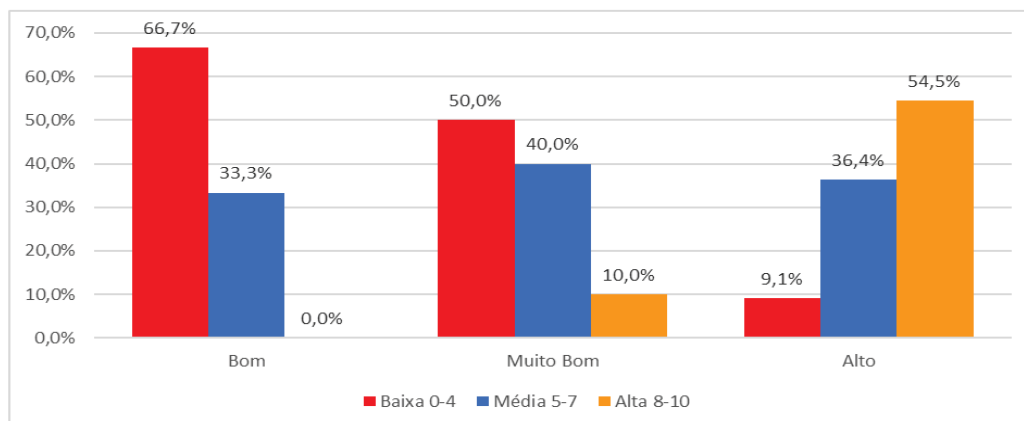
Perguntamos ainda, “Quanto a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional?”, 18% responderam com nota de 0 a 4, 20% de 5 a 7 e 62% de 8 a 10. Dentre os “administrativos”, somente 29,2% atribuíram nota de 8 a 10 (GRÁFICO 5). Para os “administrativos” que obtiveram “Alto desempenho” na última avaliação, 54,5% atribuíram nota de 8 a 10 (GRÁFICO 6).

GRÁFICO 5 – CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL



FONTE: a autora (2019)

GRÁFICO 6 – CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL - ADMINISTRATIVOS



FONTE: a autora (2019)

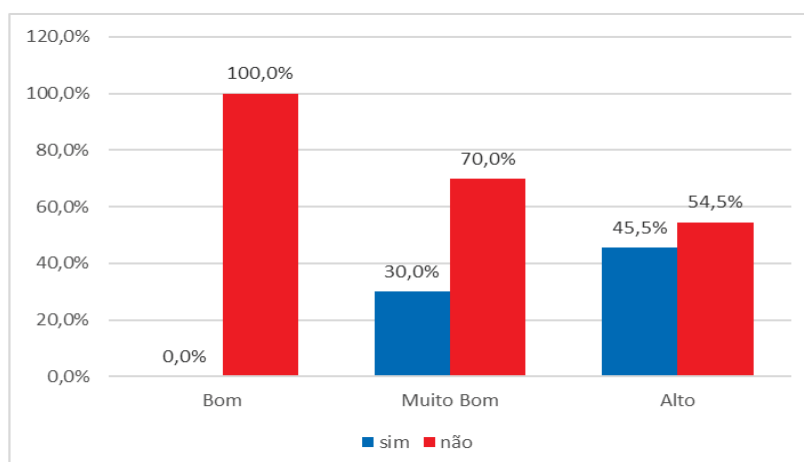
Ao serem questionados quanto a obtenção de benefícios (meritocracia) em função da avaliação de desempenho, 60% responderam que obtiveram algum benefício e 40% responderam que não. Já entre os “administrativos”, 66% responderam que não obtiveram benefícios. Considerando o resultado da última avaliação de desempenho, 45,5% dos “administrativos” que foram avaliados como “alto desempenho” obtiveram benefícios (meritocracia).

Dentre os benefícios foram citados os seguintes itens:

Grupo de gestores: promoção funcional, promoção horizontal, aumento salarial, assumir função gerencial, novas oportunidades, reconhecimento, conhecimento, promoção gerencial e crescimento profissional.

Grupo de administrativos: Confiança no potencial, aumento salarial, reconhecimento, conhecimento, expectativa de aumento salarial e possibilidade de mudar de área.

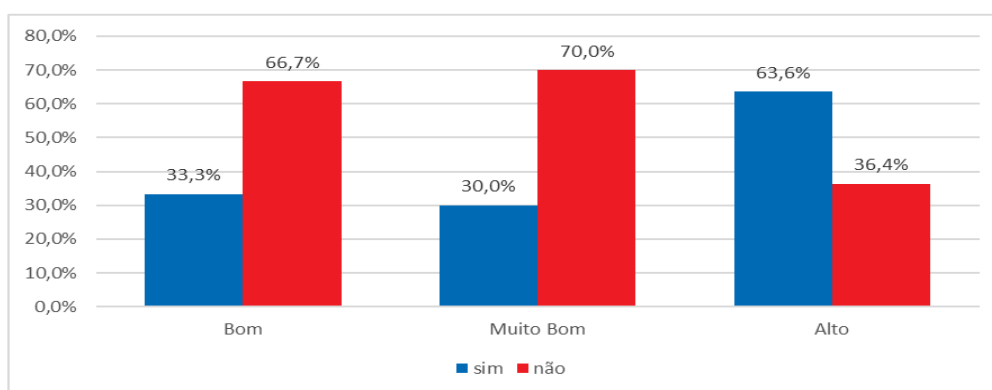
GRÁFICO 7 – APLICAÇÃO DA MERITOCRACIA - ADMINISTRATIVOS



FONTE: a autora (2019)

Quanto ao alinhamento entre avaliação de desempenho e plano de cargos, 72% responderam que o cargo está de acordo com sua avaliação de desempenho e 28% responderam que não. Para os “administrativos”, 63,6% que obtiveram “alto desempenho” consideram que o cargo está de acordo com o resultado.

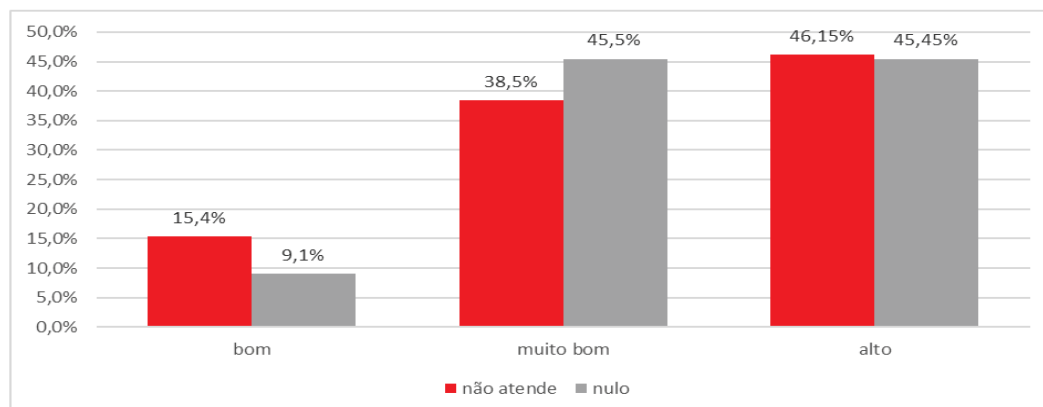
GRÁFICO 8 – APLICAÇÃO DA MERITOCRACIA/PLANO DE CARGOS - ADMINISTRATIVOS



FONTE: a autora (2019)

Pedimos que assinalassem a posição quanto a função de gerente, dentre os “administrativos”, 50% responderam que pretendem fazer parte do quadro de gerentes, 41,7% responderam que não pretendem e 8,3% responderam que já fizeram parte. Para os que não pretendem fazer parte do quadro de gerentes, 54,2% dos pesquisados responderam que o plano de cargos não atende as expectativas de desenvolvimento profissional e 45,8% não opinaram. Para os que obtiveram “alto desempenho”, 46,2% responderam que o plano de cargos não atende.

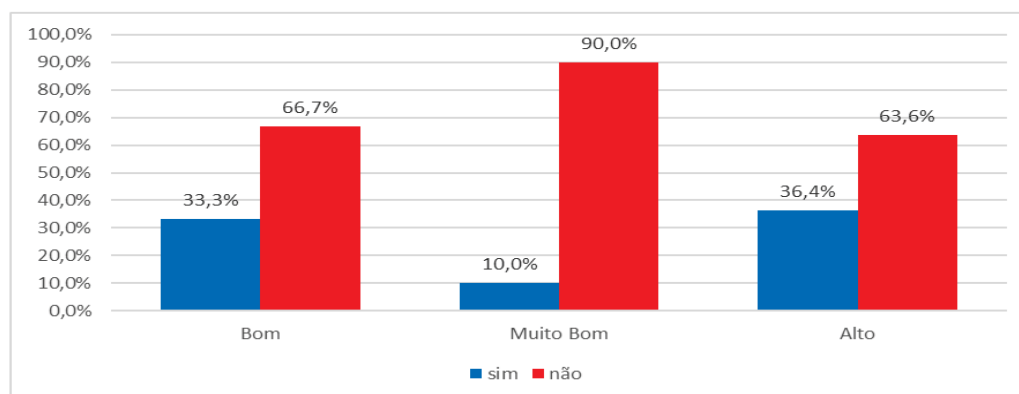
GRÁFICO 9 – EXPECTATIVA QUANTO AO PLANO DE CARGOS - ADMINISTRATIVOS



FONTE: a autora (2019)

Por fim, fizemos a pergunta: “Você considera que o cargo em que está hoje é um exemplo de desenvolvimento profissional alinhado ao sistema de avaliação de desempenho dentro de sua área?”, 84,6% dos “gestores” responderam que sim e 15,4% responderam que não, para os “administrativos”, 25% consideraram que sim e 75% responderam não. Para os “administrativos” que obtiveram avaliação de “alto desempenho”, 63,6% responderam que não há alinhamento.

GRÁFICO 10 – ALINHAMENTO ENTRE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ADMINISTRATIVOS



FONTE: a autora (2019)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificamos que o plano de cargos não considera a formação para o desenvolvimento profissional, mesmo sabendo que não é critério para ascensão, os profissionais da carreira administrativa buscam o desenvolvimento acadêmico, o esforço pessoal na busca de conhecimento faz com que a empresa tenha

profissionais com nível de formação superior ao exigido para o cargo. Uma vez que para admissão a escolaridade exigida é o ensino médio, a adoção de níveis de formação pode ser um critério para o desenvolvimento dentro do plano de cargos.

Entre os pesquisados, identificamos dúvidas entre cargo e função, pois 58% dos respondentes confundem desenvolvimento dentro do plano de cargos com a função gerencial, tais respostas podem estar influenciadas pelo fato de que o plano de cargos não esteja bem disseminado entre os funcionários. Entre os “administrativos”, este conhecimento contempla 45,8% dos entrevistados.

Verificamos a necessidade de um plano de acompanhamento para que os funcionários possam ter um bom desenvolvimento profissional, pois 65,2% dos “administrativos” informaram que não há plano de acompanhamento. Para os profissionais que não pretendem assumir função gerencial, quando atingem o nível máximo do cargo, não há perspectiva, deixando um vácuo para os profissionais que pretendem um maior desenvolvimento profissional. A ausência de um plano de desenvolvimento e critérios bem definidos, faz com que o plano de cargos ocorra em paralelo com a avaliação de desempenho.

Sugerimos ainda a aplicação da pesquisa com uma maior amplitude, pois esta trará informações relevantes para o processo. Mesmo com a amostragem de 22,9% do quadro de funcionários, sendo 14% dos “administrativos”, este estudo provoca a análise do sistema adotados e a abertura para uma pesquisa mais aprofundada, buscando a satisfação e esclarecimento a todos que compõem o quadro dessa empresa.

Deixamos como contribuição as sugestões para que a área atenda as expectativas quanto ao desenvolvimento profissional, as respostas expressaram os anseios dos funcionários que buscam um maior alinhamento entre plano de cargos, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional.

Sugestões do grupo de gestores: melhorar a amplitude do cargo; imparcialidade, transparência e feedback constantes; plano de cargo estruturado e colocado em prática; melhoria contínua do programa de avaliação, reconhecimento por meritocracia, reconhecimento por mérito e não por networking; plano de desenvolvimento; diálogos voltados a perspectiva de crescimento real, alinhado a cumprimento de objetivos bem definidos, desafiadores e factíveis; oportunidade e reconhecimento; acompanhamento e desenvolvimento pela gerência superior.



Sugestões do grupo de administrativos: Plano de cargos definido, com datas e bônus; programa de treinamento e sucessão aberto a todos que queiram participar; atividades individuais ou em grupo que agreguem conteúdo, experiências, otimização das atividades; mais oportunidades; seguir o plano de cargos e salários; plano de carreiras, a partir do momento que atinge o nível máximo, não há vagas para outro nível, sem vagas para crescimento profissional e sem perspectiva de aumento salarial; avaliações de desempenho de acordo com o desenvolvimento profissional de cada funcionário; divulgação das expectativas de cada função; criar metas e regras claras para a progressão na carreira; melhor plano de carreira com reajustes salariais; treinamento para a formação dos que pretendem fazer parte do quadro de gerentes.

## REFERÊNCIAS

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. Edição Digital. KindleBookBR, 2011.

BARBOSA, Livia, entrevista para Talentos e Resultados. Disponível em <[http://www.talentoseresultados.com/materias\\_det.php?id=3](http://www.talentoseresultados.com/materias_det.php?id=3)>. Acesso em: 10.abr.2019.

NOGUEIRA, José M. M.; OLIVEIRA, Leonel G. L.; PINTO, Francisco R. A meritocracia no setor público: Uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense, **THEMIS – Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará**, Fortaleza, V.6, n. 1, p. 27-52, jan/jun 2008.

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO SOBRE CARGO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MERITOCRACIA

1 - Qual o seu cargo? Ex.: Profissional de nível médio III.

---

2 - Há quantos anos você trabalha nesta área?

---

3 – Qual sua formação?

( ) Ensino médio

( ) Graduado

( ) Pós-graduação / Especialização

Cite:

---

4 – Quanto a sua formação contribui para o desenvolvimento profissional dentro do plano de cargos?

0

1

2

3

4

5

6

7

5 – Na sua área, qual o maior cargo que você pode chegar dentro da empresa?

---

6 – Que nota você atribui à sua expectativa de chegar ao maior cargo dentro da sua área?

1

2

3

4

5

6

7

7 – Você conhece os critérios para o seu desenvolvimento profissional dentro de sua área?

( ) Sim

( ) Não

8 – Qual foi o resultado da sua última avaliação de desempenho?

( ) Baixo

( ) Bom

( ) Muito Bom

( ) Alto

9 – Quanto a avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento profissional

1

2

3

4

5

6

7

10 – Você obteve algum benefício em função das suas avaliações de desempenho?

( ) Sim

( ) Não

Quais:

---

---

---

11 – Você considera que o seu cargo está de acordo com os resultados de sua avaliação de desempenho?

( ) Sim

( ) Não

12– Existe um plano de acompanhamento para o seu desenvolvimento profissional?

( ) Sim

( ) Não

13 – Quanto a função de gerente, assinale:

( ) Faço parte do quadro de gerentes da área

( ) Já fiz parte do quadro de gerentes da área

( ) Pretendo fazer parte do quadro de gerentes da área

( ) Não pretendo fazer parte do quadro de gerentes da área

14 – Se você respondeu “Não pretendo fazer parte do quadro de gerentes da área”, você acha que o plano de cargos atende as suas expectativas de desenvolvimento profissional?

( ) Sim

( ) Não

15 – Qual a sua sugestão para que a área em que você trabalha atenda suas expectativas referente ao seu desenvolvimento profissional.

---

---

---

16 – Você considera que o cargo em que está hoje é um exemplo de desenvolvimento profissional alinhado ao sistema de avaliação de desempenho dentro de sua área?

( ) Sim

( ) Não

## APÊNDICE 2

### DESCRIÇÃO SUSCINTA DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O programa de Avaliação além de alinhar o desempenho dos empregados aos seus objetivos estratégicos, auxilia no acompanhamento, orientação e reconhecimento de seu corpo funcional. tem como premissa promover a transparência e o diálogo entre gerente e empregado, facilitando a compreensão do que a empresa espera dos seus empregados e buscando proporcionar a estes, desenvolvimento e valorização.

O programa considera o desempenho dos empregados em função dos comportamentos esperados e demonstrados e das metas estabelecidas e alcançadas, observados por meio de acompanhamento e transmitidos pelo feedback sistemático e contínuo, os conceitos utilizados são:

**Alto** – O desempenho **supera** às expectativas da empresa.

**Muito Bom** - O desempenho é **muito bom** em relação às expectativas da empresa.

**Bom** - O desempenho é **bom** em relação às expectativas da empresa.

**Baixo** - O desempenho **não corresponde** às expectativas da empresa.

As competências organizacionais avaliadas são seis: Atitude Empresarial, Capacidade de Inovar, Comunicação Articulada, Excelência, Foco em Resultados e Relacionamento. Para os gerentes, inclui-se ainda a competência Gestão de Pessoas.

Cada componente possui um indicador que representa o comportamento que a empresa espera de seus empregados no dia a dia de trabalho. Estes indicadores que são os itens avaliados em relação as competências organizacionais, sendo: Supera, Atende Plenamente, Atende Parcialmente e Atende pouco.

## APÊNDICE 3

## **DESCRIÇÃO SUSCINTA DO PLANO DE CARGOS**

A carreira de Nível Médio está estruturada em cargos e funções que exigem formação escolar de Ensino Médio, composto de 07 cargos do nível I ao VII.

A organização dos cargos em carreiras propicia a progressão do empregado dentro da mesma carreira, passando, sucessivamente, de um nível de cargo e faixa salarial para outro de maior nível, com atividades de maior complexidade e responsabilidade - movimentação vertical. Contudo, o empregado também pode progredir dentro do mesmo cargo, avançando na faixa salarial - movimentação horizontal. O que diferencia a forma de progressão é o tipo de Promoção, que pode ser Salarial ou Funcional

O empregado poderá receber promoção salarial mediante análise e aprovação gerencial, por meritocracia, dependendo dos critérios estabelecidos na política salarial vigente.

Para que o empregado receba a promoção funcional, devem ser cumpridos simultaneamente os requisitos de existência de vaga, tempo mínimo de experiência, faixa salarial mínima, análise e aprovação do gerente imediato.